

SILMARA DE JESUS MILANI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM
EMPRESA DO RAMO METAL MECANICO.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças 2009.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2009

RESUMO

Milani, Silmara de Jesus. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESA DO RAMO METAL MECANICO. Este trabalho tem o objetivo de identificar como a controladoria poderá contribuir na tomada de decisão e quais áreas e controles deverão ser envolvidos neste processo. Existem muitos fatores que interferem diretamente nos negócios da organização como: aumento da competitividade, a inovação da tecnologia, foco em satisfazer o cliente entre outros. Para atender essas exigências a organização precisa de informações ágeis, que são utilizadas para montar relatórios que demonstrem que os procedimentos e diretrizes da empresa estão sendo seguidos. Para isso a empresa precisa estar em constante atualização, revendo sua gestão e implantado ferramentas de atendam, estas necessidades. Neste sentido foi elaborado um estudo de caso em empresa do ramo metal mecânico no Paraná a fim de se identificar as necessidades de mudanças na gestão, a revisão dos controles existentes selecionando os que trazem informações precisas e confiáveis no suporte à tomada de decisões e no organograma da empresa, visando propor a implantação do setor de controladoria, o qual se torna fundamental para o crescimento e sobrevivência da empresa, pois tem como objetivo assessorar o gestor fornecendo alternativas sobre questões financeiras e controles da organização. A controladoria também é imprescindível para se gerenciar a empresa, através do planejamento, da supervisão das ações, direcionando a empresa a atingir seus objetivos.

Palavras-chave: Controladoria; Controle; Controller; Informação; Gestão; Planejamento;

RESUMO

Milani, Silmara de Jesus. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESA DO RAMO METAL MECANICO. Este trabalho tem o objetivo de identificar como a controladoria poderá contribuir na tomada de decisão e quais áreas e controles deverão ser envolvidos neste processo. Existem muitos fatores que interferem diretamente nos negócios da organização como: aumento da competitividade, a inovação da tecnologia, foco em satisfazer o cliente entre outros. Para atender essas exigências a organização precisa de informações ágeis, que são utilizadas para montar relatórios que demonstrem que os procedimentos e diretrizes da empresa estão sendo seguidos. Para isso a empresa precisa estar em constante atualização, revendo sua gestão e implantado ferramentas de atendam, estas necessidades. Neste sentido foi elaborado um estudo de caso em empresa do ramo metal mecânico no Paraná a fim de se identificar as necessidades de mudanças na gestão, a revisão dos controles existentes selecionando os que trazem informações precisas e confiáveis no suporte à tomada de decisões e no organograma da empresa, visando propor a implantação do setor de controladoria, o qual se torna fundamental para o crescimento e sobrevivência da empresa, pois tem como objetivo assessorar o gestor fornecendo alternativas sobre questões financeiras e controles da organização. A controladoria também é imprescindível para se gerenciar a empresa, através do planejamento, da supervisão das ações, direcionando a empresa a atingir seus objetivos.

Palavras-chave: Controladoria; Controle; Controller; Informação; Gestão; Planejamento;

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	9
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONCEITOS E HISTÓRIA DA CONTROLADORIA.....	11
2.2 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA	13
2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	16
2.4 ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA	19
2.5 A CONTROLADORIA NO ORGANOGRAMA DAS EMPRESAS.....	21
2.6 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA	25
2.7 PROCESSO DE GESTÃO	25
2.8 A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO	26
2.9 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	27
2.10 CONTROLES	28
2.11 CONTROLE INTERNO.....	29
2.12 CONTROLE INTERNO E A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE	29
3 MODELO DE GESTÃO E A CONTROLADORIA	31
3.1 BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE DE GESTÃO	33
4 METODOLOGIA.....	35
5 APLICAÇÃO PRÁTICA DA METODOLOGIA PROPOSTA	36
5.1 MISSÃO DA EMPRESA.....	37
5.2 VISÃO.....	37
5.3 VALORES.....	37
5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38

5.5	ATIVIDADES OPERACIONAIS	38
5.6	PRINCIPAIS PRODUTOS E CLIENTES.....	42
5.7	SISTEMA DE CONTROLE DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	43
5.8	MONITORAMENTO DE INDICADORES	44
5.9	RECURSOS TECNOLOGICOS.....	44
6	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA	46
6.1	ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	47
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
	REFERÊNCIAS	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIZAÇÃO PADRÃO DA CONTROLADORIA.....	21
FIGURA 2. ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA AS PEQUENAS EMPRESAS.....	22
FIGURA 3. ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA.....	23
FIGURA 4. ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA.....	38
FIGURA 5. INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA.....	41
FIGURA 6. ORGANOGRAMA PROPOSTO.....	50

INTRODUÇÃO

As empresas estão sempre se deparando com fatores chave como: o aumento da competitividade, a inovação da tecnologia, a satisfação dos clientes entre outros. Esses fatores influenciam a empresa diretamente exigindo a utilização de novas práticas de gestão.

Para melhor entendermos a questão vamos verificar o sentido de empresa que para Figueiredo (2004 P.24) "é uma instituição econômica criada unicamente para promover a sociedade dos produtos e serviços necessários o desejados, compatíveis com as atitudes sociais das nações e humanidade..."

Saber o conceito não é o bastante, é preciso também conhecer os ambientes econômicos, políticos e sociais que tendem a influenciar os negócios da empresa, para posteriormente planejar atividades e desenvolver estratégias que reduzam os riscos. Esta tarefa pode iniciar-se identificando os pontos fortes e fracos da empresa, tirando vantagens dos pontos fortes e direcionando ações de melhoria para os pontos fracos, em tempo hábil para que não prejudiquem os negócios.

Analisando os fatores acima e o cenário econômico com muita instabilidade nos últimos meses percebe-se a necessidade da utilização de instrumentos de controle e gestão, como forma de garantir o cumprimento do papel econômico e a sobrevivência das empresas.

Diante das dificuldades em se administrar uma empresa e da necessidade da existência de controles adequados e eficazes, torna-se a controladoria ferramenta imprescindível para gerenciar, através do planejamento, da supervisão das ações, direcionando a empresa a atingir seus objetivos.

Para atender esta necessidade a empresa precisa de informações claras, objetivas, precisas e com alto grau de confiabilidade. Neste sentido torna-se relevante estudar o papel da controladoria servindo-se dos seus próprios instrumentos para informar, orientar e guiar a administração no processo de gestão e tomada de decisões.

1.1 PROBLEMA

As empresas estão em constante crescimento e necessitando cada vez mais de controles eficazes e de informações precisas que possibilitem a tomada de decisão adequada. Diante disto, **como a controladoria poderá contribuir na tomada de decisões e quais áreas e controles deverão ser envolvidos na proposta de implantação?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é identificar como a controladoria poderá contribuir na tomada de decisão e quais áreas e controles deverão ser envolvidos neste processo propondo um modelo de implantação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Controladoria e Controller
- Identificar e analisar o sistema de geração de informações atual;
- Identificar os controles internos e externos utilizados como suporte na tomada de decisões;
- Demonstrar a importância das atividades e responsabilidades da controladoria nas empresas.

Identificando os itens acima se espera obter subsídios para propor um modelo de controladoria para implantação na empresa, possibilitando maior confiabilidade nas informações fornecidas para tomada de decisões.

1.3 JUSTIFICATIVA

Todas as empresas de grande ou pequeno porte podem obter benefícios com uma área de controladoria projetada para atender suas necessidades. A controladoria assegurara que as áreas preservem os ativos da empresa dentro dos padrões contábeis seguindo as normas internas e garantindo a continuidade dos negócios.

Diante disto surgiu a necessidade deste estudo de caso em uma empresa do segmento metal mecânico situada no Paraná, a qual esta em constante crescimento com forte investimento em seu parque fabril. Atualmente parte das atividades que seria do setor de controladoria está sendo executada pelas áreas de contabilidade e finanças, mas com esta pesquisa a intenção seria de estruturar a área de controladoria e redistribuir as atividades de forma que as áreas não fiquem sobrecarregadas.

Esta será mais uma pesquisa a contribuir sobre um assunto muito discutido no meio empresarial e relativamente novo no Brasil. A instabilidade da economia atual sugere a quebra de paradigmas e o desenvolvimento de novas praticas de gestão. Neste contexto destaco a controladoria com fundamental importância já que é o centro gerador de informações que norteiam os negócios da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E HISTÓRIA DA CONTROLADORIA

De acordo com Martins (2005) a controladoria surgiu no século XX nas grandes corporações norte americanas, com a finalidade de realizar rígido controle sobre todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ ou filiais. Visto que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Muitas pesquisas e trabalhos realizados no desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão econômica tratam a controladoria de duas formas: como ramos do conhecimento e como unidade administrativa.

Mosimann e Fisch (1999, p.99) defendem que a controladoria pode ser conceituada como:

Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia.

De acordo com Tung (1997 p.36), a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

A controladoria tem origem em vários ramos do conhecimento, assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle.

Segundo Mosimann e outros Apud Padoveze (2003, p.3) “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteados definidos no modelo de gestão e sistema empresa e,
- b) “como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.” (MOSIMANN, 1999)

Já Catelli (2001 p.344) destaca que “a controladoria enquanto ramo do conhecimento apóia-se na teoria da contabilidade e em uma visão multidisciplinar, sendo responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram de forma adequada às necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões eficazes”.

De acordo com Padoveze (2004), a controladoria caracteriza-se por ser um órgão de apoio, não de assessoria. Tem papel ativo, com a responsabilidade bem definida de assegurar a obtenção do resultado planejado. Portanto, sua função é de apoiar todos os gestores empresariais, em todas as etapas do processo de gestão. Pode-se sintetizar a função de controladoria, nos seguintes aspectos:

- Responsável pela gestão econômica do sistema empresa, portanto, gestão com foco em resultados.
- Apoio a todos os gestores das atividades empresariais.
- Construção e monitoramento de um sistema de informação que auxilie os gestores em todo processo de gestão.

O processo administrativo é o controle que avalia a execução das transações realizadas e garante a correção de rumos.

A controladoria tem como objeto fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na seqüência, apontar as devidas correções nas atividades.

2.2 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

O controller é o profissional da controladoria que assessora todos os departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para tomada de decisões, ele elabora relatórios complexos de análise, os quais servem para orientar e direcionar os gestores para que atinjam os objetivos estabelecidos pela empresa.

Segundo Heckert e Willson apud Mosimann e Fisch (1999, p.94), diz que o controller, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir as seguintes qualificações:

- Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- Habilidade de expressar ideias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e
- Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Muitas das qualificações supramencionadas devem ser comuns a todos os gestores. No entanto, os conceitos econômicos devem ser conhecidos pelo controller para que possa inferir as implicações das forças políticas, econômicas e sociais do ambiente externo e interno à empresa, no resultado econômico.

Existem alguns princípios que devem nortear o trabalho de um controller, segundo Heckert e Willson apud Mosimann e Fisch (1999, p.95), são os seguintes:

- Iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- Visão Econômica: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim;
- Comunicação Racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- Síntese: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendências e índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o realizado no período e o realizado no período anterior;
- Visão para o Futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- Oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- Cooperação: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado;

- Imparcialidade: deve fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve Ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial.
- Persuasão: deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos.
- Consciência das Limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influencia mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- Cultura Geral: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre piasse ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos.
- Liderança: como administrador de sua área, tem subordinado, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- Ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Já para Figueiredo (2004 p.28) “o controller é o gestor encarregado do departamento da controladoria: seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alçavam e trabalhassem independentemente.

2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Perez Júnior e Hernandes (1995, p.36) afirmam que a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Neste sentido, Mossiman e Fisch (1999, p. 88) comentam,

...” o órgão administrativo da Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores de área”.

Almeida et al. (2001) relata que as funções da controladoria estão interligadas ao conjunto de objetivos diretamente relacionados com a missão da empresa e destaca as seguintes funções:

a) Subsidiar o processo de gestão:

Ajustar o processo de gestão à realidade da empresa. Adequar a estruturação o processo de gestão dando suporte por meio de sistema de informação que permita e simulações e projeções sobre eventos econômicos que possam afetar as decisões dos gestores;

A Controladoria deverá suprir os gestores – das diversas áreas – no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenho e resultados econômicos.

b) Apoiar a avaliação de desempenho:

Na avaliação de desempenho a controladoria deverá:

- Elaborar a análise de desempenho econômico das áreas;
- Elaborar análise de desempenho dos gestores individualmente;
- Avaliar o desempenho econômico da empresa;
- Avaliar o desempenho da própria área;

c) Apoiar a avaliação de Resultado:

Ao apoiar a avaliação de resultado a controladoria deverá:

- Elaborar a análise de resultado econômico de produtos e serviços;
- Monitorar e orientar p processo de estabelecimento de padrões;
- Avaliar o resultado de seus serviços;

d) Gerenciar os sistemas de informação

Ao desempenhar a função de gerir os sistemas de informações, a Controladoria estará:

- Definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
- Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas para os gestores;
- Realizar a padronização e harmonização das diversas informações econômicas transmitidas aos gestores;

e) Atender aos agentes do mercado;

Por ser a empresa um sistema aberto, interage com o meio ambiente, trocando diferentes tipos de recursos e produtos, assim ela precisa:

- Analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;

- Apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

Pode-se perceber que a controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo o processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

Mosimann e Fisch (1999) mencionam as áreas da empresa que estão sob a gestão direta da controladoria:

- a) Contabilidade Financeira: responsável pela escrituração contábil e preparação das demonstrações financeiras.
- b) Contabilidade Gerencial: responsável pela preparação de orçamentos e relatórios gerenciais sobre o desempenho das áreas e da empresa como um todo.
- c) Gestão Fiscal: responsável pelo registro, apuração e liquidação das obrigações fiscais, nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- d) Contabilidade de custos: acompanhamento e apuração dos custos de produção.
- e) Gestão patrimonial: Controle dos bens do ativo fixo
- f) Relacionamento com terceiros: relacionamento com os auditores externos e demais órgãos externos.
- g) Gestão financeira: preparação e acompanhamento do fluxo de caixa além de gerir as áreas de crédito e cobrança, suprimentos, conta a apagar e a receber.

- h) Gestão da tecnologia da informação: participação ativa na aquisição e / ou desenvolvimento de sistemas.

Mosimann e Fisch (1999) consideram que a controladoria também é “responsável na direção e implantação dos sistemas de: Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento” dos sistemas que envolvem a controladoria.

2.4 ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA

Não existe um modelo padrão para área de controladoria, devido à diversidade do ramo de negócios e suas particularidades. Mas indiferente do ramo as empresas possuem alguns pontos em comum que devem ser analisados quando a estruturação de um setor.

A estruturação da controladoria não é muito diferente dos outros departamentos. Para estruturá-la devem ser observadas as normas e conceitos organizacionais, com a definição clara e objetiva das atribuições da controladoria, considerando a empresa um todo.

Segundo Tung (1993, p. 95) a organização eficiente depende do adequado agrupamento de pessoas. O controller deve compor sua equipe, considerando a estrutura organizacional de sua área. A delegação de autoridade e a atribuição de responsabilidades a cada um de seus membros, para não ocorrer duplicidade de comando nem dúvidas nas tarefas a executar.

Cada empresa possui seu ramo de atividade, que deve ser considerando ao se estruturar qualquer setor, inclusive quando envolve a área financeira, que é o caso da controladoria.

O autor Tung (1993, p. 96-97) exemplifica esta diferença da seguinte forma:

...“é profunda a diferença que há entre as necessidades de uma companhia de eletricidade e as de uma fábrica de brinquedos. A primeira tem uma estrutura de rendimento rigidamente controlada pelos poderes públicos e uma

contabilidade bastante padronizada. A segunda enfrenta problemas de faturamento, devoluções e cobranças, além de variações sazonais de vendas”.

Como comentado anteriormente, não há um padrão único para as funções da controladoria.

A situação muda quando falamos de controladoria e organização contábil, pois as indústrias independentes do ramo de atividade, mas que possuem apenas uma unidade (fábrica) não sofrem tantos problemas quanto à centralização ou descentralização das funções contábeis. Em empresas que possuem várias unidades, normalmente a centralização é na matriz, a qual recebe de cada filial informação referente à produção, custos, faturamento, etc. para processamento e consolidação final.

Há empresas que fazem opção pela descentralização total, que acontece quando se trata cada fábrica como uma unidade distinta, a qual possui seus livros contábeis e a cada final de mês, envia a matriz seu relatório financeiro para consolidação.

Segundo Tung (1993, p. 97) antes de decidir entre centralização de descentralização devem ser observados alguns aspectos:

- a) Se a cada gerente de divisão for outorgada autonomia completa sobre suas atividades, a descentralização deve ser procurada; se, porém, a matriz tiver atuação direta em assuntos como os métodos de venda, a política das compras, a abertura dos créditos e a política no tocante ao inventário, a centralização é mais vantajosa.
- b) Tanto na Estrutura contábil centralizada como na descentralizada o gerente da fábrica necessita de dados para o seu controle, da mesma forma que a cúpula administrativa precisa de informações para suas decisões. Nesse sentido, a rapidez no fornecimento dos dados tem grande importância.
- c) A descentralização exige a avaliação das necessidades básicas, como a disponibilidade de pessoal habilitado e de espaço, a capacidade do controle interno, o grau da utilização do processamento de dados de dados, a natureza e as dimensões das decisões a serem tomadas pelo departamento de contabilidade.

- d) Quanto mais distante a fabrica, mais necessária se faz a descentralização. Se a clientela estiver próxima a fabrica, serão preferíveis serviços de faturamento e de contas a receber nela localizados. Por outro lado, se as fontes de abastecimento estiverem mais próximas da matriz, a seção de contas a pagar não deve ficar longe dela.
- e) O Controller deve analisar as possibilidades da computadorização, extremamente necessária para o fluxo das informações rápido e de baixo custo do qual depende a maior parte das decisões da empresa.
- Ao relacionar os aspectos citados acima com a realidade da empresa a possibilidade de acerto na escolha será bem maior.

Apesar de não existir um modelo único para organização da controladoria, algumas características são comuns a todas, tratando-se das funções contábeis da empresa executada sobre a direção do departamento de contabilidade. Sendo elas: Contabilidade Geral, Contabilidade Fiscal, Contabilidade Industrial.

2.5 A CONTROLADORIA NO ORGANOGRAMA DAS EMPRESAS

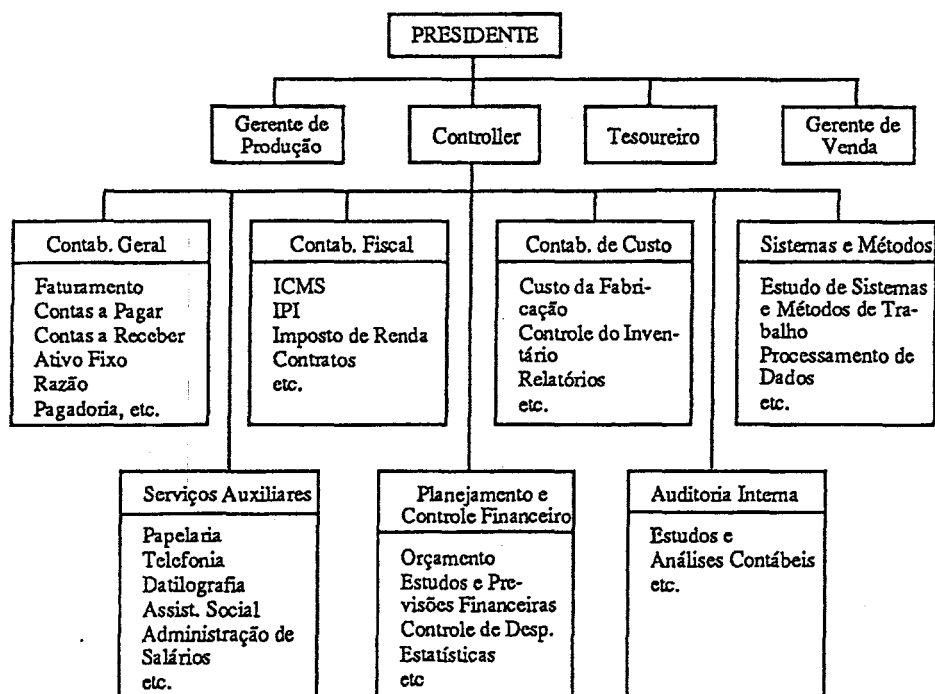
O organograma é uma espécie de diagrama que representa a estrutura formal e a hierarquia, possibilitando uma visão geral da organização.

Segundo Lacombe (2003 p.103), o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

Segundo Oliveira (1998 p.21) as funções e atividades da controladoria variam muito de entidade para entidade, dependendo de diversos fatores, tais como:

- Portes das empresas
- Diversidade de suas atividades
- Centralização ou descentralização da administração
- Quantidade de fabricas e filiais etc.

FIGURA 1 - ORGANIZAÇÃO PADRÃO DA CONTROLADORIA



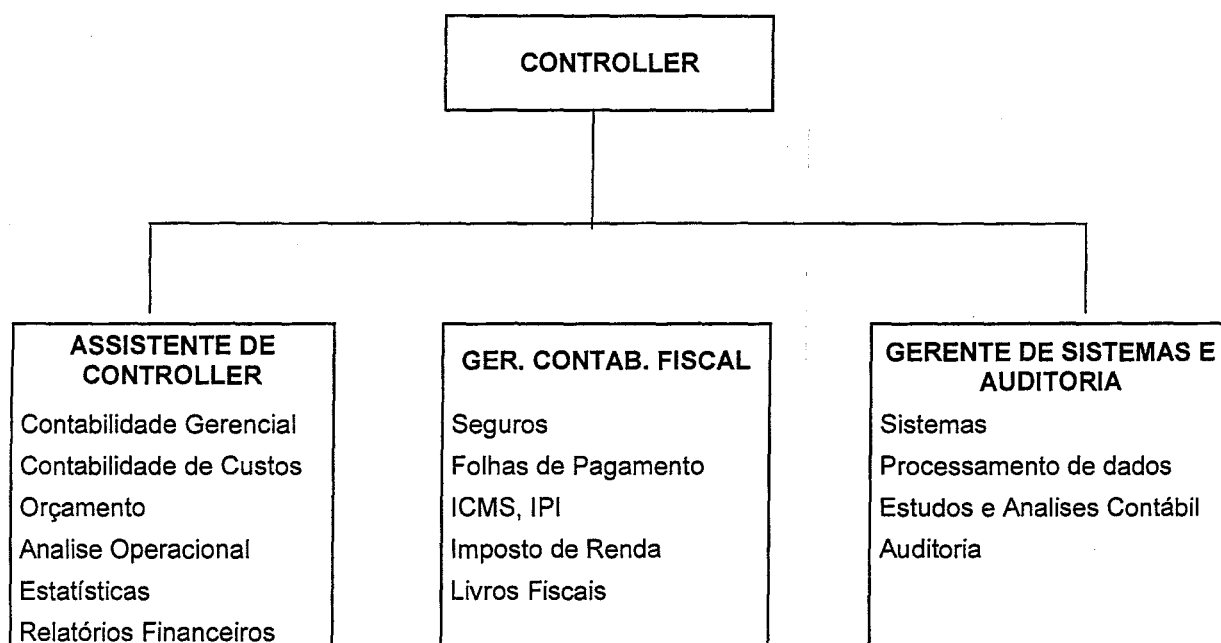
Fonte: Tung (1993 p.99)

O Brasil possui muitas empresas de pequeno e médio porte fazendo parte da economia. Essas empresas não precisam dispor de grandes estruturas, mas necessitam manter o sistema financeiro atualizado, a fim de atender as exigências legais e alimentar os controles internos para dar suporte nas tomadas de decisões.

Nas pequenas empresas nem sempre o setor de controladoria está destacado no organograma, ela existe, mas fica atrelada ao setor financeiro, necessitando de um gestor com conhecimento generalizado sobre a empresa, principalmente da área econômica e financeira.

Tung (1993 p. 100) ilustra a necessidade de reagrupar de forma funcional as diversas tarefas da controladoria, visando economia, já que as dimensões da empresa justificam parte deste procedimento.

FIGURA 2 - ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS PEQUENAS EMPRESAS



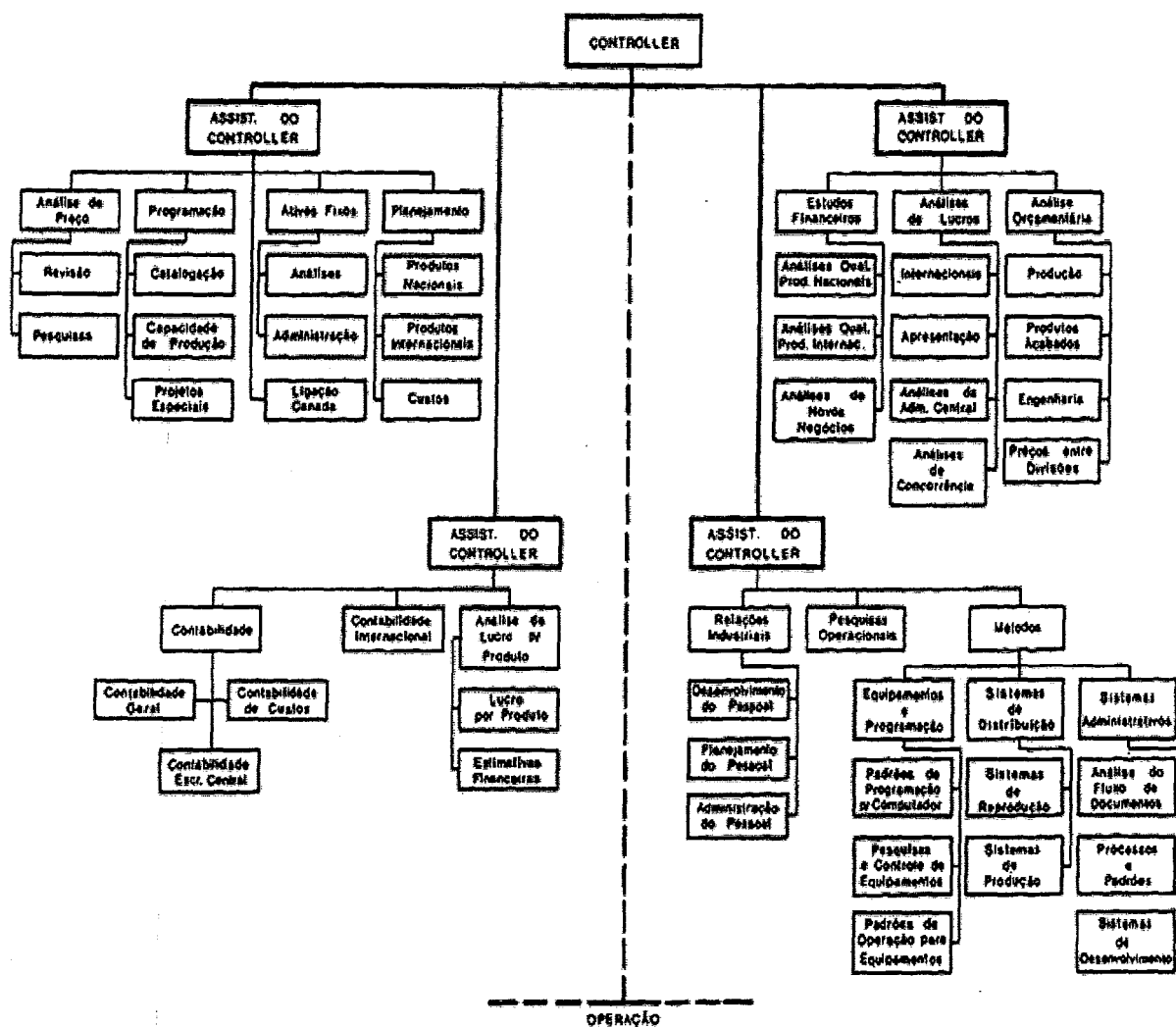
Fonte: Tung (1993 p. 100)

Mesmo as empresas de grande porte com organogramas mais complexos devido ao número maior de colaboradores, divididos em grupos e subgrupos e com comando direcionado a cúpula, não fogem aos princípios gerais da organização da controladoria.

Essas empresas destacam a controladoria em seus organogramas, inclusive alocando o setor de controladoria respondendo diretamente a diretoria, pois a consideram um órgão de staff, não tendo ligação direta com a produção, mas sim com a gestão dela a fim de dar suporte no direcionamento e acompanhamento de ações e decisões.

Conforme ilustrado por Tung (1993) nas figuras abaixo:

FIGURA 3 - ORGANIZAÇÃO DA CONTROLADORIA DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA



Fonte: Tung (1993 p.103)

2.6 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA

A controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: Processo de Gestão e Sistemas de Informações Castelli (1999, p.377).

2.7 PROCESSO DE GESTÃO

Segundo Castelli (1999, p. 377) na gestão de todas as atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, programar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado entre os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um processo de gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

Planejamento estratégico – é quando cria-se cenários futuros identificando oportunidades e ameaças, obtendo um conjunto de estratégias que devem ser analisadas e delas escolher uma.

Programação – é o momento em que o que foi planejado é adaptado para o dia a dia e executado.

Controle – possui vários aspectos, com foco de garantir que as atividades estabelecidas nos planos sejam executadas.

Controle Gerencial – é a atividade seguinte que se preocupa com a implementação do plano estratégico e assegura que os recursos necessários foram obtidos e também que estão sendo utilizados corretamente.

Controle Operacional – é o processo que assegura que as tarefas específicas estão sendo desempenhadas corretamente. Tem como foco trabalho e transações individuais, tendo as informações relatadas a medida que ocorrem, ou seja, em tempo real.

2.8 A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para Oliveira (1998, p. 19-29) “pode se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informação operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade”. O autor entende ainda que “a controladoria deve se caracterizar como um processo contínuo de identificação, de mensuração e de comunicação de informações para subsidiar as tomadas de decisões.

A informação é de extrema importância para sobrevivência da empresa, pois é o recurso essencial para geração de informações que servem de suporte nas tomadas de decisões em todos os níveis da organização.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.54), um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo na tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada.

Para Oliveira (1990), “Sistema é um conjunto de partes inter agentes e interdependentes que, conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Para Figueiredo (1997, P.47) “um pré-requisito para o desempenho satisfatório da função do controle é um eficiente sistema de informações que revele a necessidade de ações corretivas em tempo apropriado, possibilitando aos gestores julgar se seu plano ainda é apropriado, diante de mudanças ambientais acontecidas mês a mês, ano a ano.

Lacombe e Heibom (2003) afirmam que um sistema de informação deve ter como objetivo melhorar os resultados da empresa, e não o armazenamento de dados, a geração de relatórios, ou a obtenção de informação certa para pessoa certa.

2.9 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Segundo Cruz (2003, p. 57); sistema de informação gerencial é definido como o processo de transformação de dados em informações utilizadas na estrutura decisória da empresa, além de proporcionar a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. Portanto, um sistema deve ser projetado para oferecer aos usuários informações seguras para tomada de decisões sólidas, que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos.

Neste sentido, Oliveira (1996) afirma que se faz necessário:

- O envolvimento adequado da administração com o sistema de informação gerencial.
- A competência por parte das pessoas envolvidas com o sistema,
- A habilidade do administrador em identificar as necessidades informacionais,
- A habilidade dos administradores utilizarem eficientemente as informações no processo decisório,
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa,
- A existência de dados/ informações relevantes e atualizadas,
- A adequada relação custo x benefício.

Robbins (2000) acredita que o sistema de informação gerencial objetiva especificadamente proporcionar a administração informações e não simplesmente dados, uma vez que dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis aos gerentes. Quando os dados são analisados e processados, tornam-se informações. Um SIG coleta dados e os transforma em informações relevantes para o uso da administração.

Diante disso pode-se observar que o SIG para empresa é um fator essencial e relevante para sua continuidade e até sobrevivência, permitindo a geração de informações seguras em tempo real, contribuindo para eficiência operacional, viabilizando o custo das operações, o tempo, o consumo dos recursos, buscando a

melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e assegurando a concretização dos objetivos previamente estabelecidos.

O empreendedor deve preocupar-se em manter essa cultura em sua organização considerando a necessidade de informações gerenciais e pela contribuição que elas trazem ao processo de gestão.

2.10 CONTROLES

Os controles fazem parte dos processos decisórios das organizações, por tanto são utilizados para verificar se os procedimentos e diretrizes da empresa estão sendo seguidos. Eles estão diretamente ligados ao planejamento estratégico da organização.

A controladoria utiliza o controle para avaliar se as metas estão sendo atingidas e se estão de acordo com o que foi planejado. Esta comparação possibilita a identificação de desvios do planejamento, e permite as correções necessárias a fim de minimizar as consequências.

Para se caracterizar os diversos tipos de controles torna-se necessário definir e entender o que são e como utilizá-los no processo de gestão, planejamento, organização e controle da organização.

Segundo Figueiredo (1997, P.53) "O conceito Amplo de controle, encontrado na literatura da ciência da administração, trata do termo controle como sinônimo da própria administração" abrangendo vários processos da administração, a qual determina seus objetivos, traça estratégias para o alcance desses objetivos, organiza e supervisiona as operações necessárias para implementação dos planos e alcance dos objetivos.

Para Silva (1984, p.34) controle "é o ato de medir as realizações e verificar se as mesmas se realizam conforme o planejado, implantando, comandando e coordenando"

Já para Gomes e Salas (2000, p.53) "Quando falam das mudanças no contexto social e no desenho da estrutura de controle, defendem que os sistemas de informação e controle devem contemplar indicadores de características financeiras e não financeiras; apresentar informações internas comparadas a concorrência..."

Para Mosimann e Fisch (1999 P. 70) “ a função controle configura-se assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos, segundo Kanitz, ocorre em troca da prestação de informações periódicas...”.

2.11 CONTROLE INTERNO

Controle interno é o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência as políticas administrativas fixada pela gestão” Ibracon (1998 P. 19)

2.12 CONTROLE INTERNO E A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

Devido turbulências na economia, as organizações necessitam desenvolver sistemas de controles flexíveis e dinâmicos. Essas informações muitas vezes refletem em mudanças de estratégia e também de estrutura da empresa dependendo de seu peso.

O modelo de gestão atual difere do utilizado há alguns anos, onde as estruturas eram centralizadas de cima para baixo e com pouca participação dos subordinados no processo de decisão.

A partir da mudança das estruturas, surgiram os contadores gerenciais, que com o tempo deixaram de ser meros registradores de fatos passados, e tornaram-se elaboradores dos sistemas de informações gerenciais das organizações, transformando

a contabilidade em um instrumento de gerenciamento, que promove a seus usuários relatórios e análise de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, visando o alcance das metas e objetivos estipulados pela empresa ou se necessários reavaliando as mesmas.

Segundo Ibracon (1998 p. 18), para que a informação possa contribuir para o processo estratégico torna-se necessário desenhar sistemas de controle com as seguintes características:

Que sejam orientadas em longo prazo, para facilitar decisões estratégicas e seu controle, apresentem informações financeiras e não financeiras, levem em conta o ambiente competitivo e que reduzam a burocracia e estimulem a flexibilidade.

3 MODELO DE GESTÃO E A CONTROLADORIA

As empresas necessitam encontrar caminhos que garantam o cumprimento de sua missão e para isso contam com um modelo de gestão que as auxilie em todas as atividades. Sendo assim, vamos definir alguns conceitos sobre modelo.

Para Ferreira (2006 p.18) “a palavra modelo, deriva do latim “modulos”, quer dizer, molde, forma, e embora utilizada em diferentes contextos, implica de algum modo a idéia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Simplificando podemos dizer que modelo é algo que podemos seguir de exemplo em determinadas situações.

Já para Nakagawa (1994), “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real”.

A palavra gestão segundo Perez Junior e Hernandes (1995) deriva do latim gestione e significa gerir, gerencia e administração.

Nakagawa (1994) conceitua gestão como atividade de se conduzir uma empresa a atingir o resultado desejado por ela, apesar das dificuldades.

Para Matarazzo (1998) gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura aperfeiçoar as relações recursos-operacionais-serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

O modelo de gestão também poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas que traduzem um conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todas as áreas da empresa, definindo as diretrizes de como os gestores serão avaliados e como a empresa será administrada.

É necessária que todas as áreas da empresa tenham clara a definição de que modelo de gestão a empresa utiliza visando atingir a eficácia.

Padoveze (2003 p.26.) é da mesma visão de Castelli e acrescenta que a medida da eficácia empresarial é o lucro, e, portanto ponto chave da Controladoria e da correta mensuração dos resultados empresariais. Ele entende que a gestão empresarial compreende quatro aspectos fundamentais: O operacional, o econômico, o patrimonial e o financeiro, onde o operacional está ligado à quantidade, qualidade e cumprimento dos prazos. O aspecto econômico diz respeito aos recursos consumidos e aos produtos e serviços gerados. O aspecto financeiro relaciona-se aos fluxos de pagamentos e recebimentos. O fluxo patrimonial da empresa evidencia as mutações nas contas patrimoniais em determinado período.

Para Padoveze (2004. P.25) os aspectos que devem ser considerados para se atingir o modelo de gestão ideal são:

Planejamento Estratégico: é a etapa inicial do processo de gestão, onde as estratégias empresariais são formuladas através de uma visão de futuro específica, com o objetivo principal de garantir o cumprimento da missão e da continuidade da empresa.

Planejamento Operacional: Etapa em que são definidos os planos, políticas e objetivos operacionais, visando o orçamento empresarial. Seu objetivo principal é assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas.

Execução: esta é a fase onde as coisas acontecem. As ações são implementadas e surgem os resultados. Esse processo visa o cumprimento das metas e a implementação das ações, através da identificação, simulação e escolha das alternativas.

Controle: Etapa com objetivo de avaliar se o resultado planejado foi devidamente executado e realizado. No caso de identificação de algum desvio, poderão ser adotadas ações corretivas no decorrer da realização, visando um maior grau de aderência entre os planos e sua execução.

- Avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas sob seu comando.
- Processo decisório – centralização ou descentralização.
- Comportamento dos gestores – Motivação, empreendedores.

Define modelo de gestão como um conjunto de normas e princípio que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão.

Não existe um modelo de gestão ideal, pois as organizações possuem características particulares que devem ser levadas em consideração quando da definição do modelo de gestão a ser aplicado.

3.1 BENEFÍCIOS E IMPACTOS DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE DE GESTÃO

Pode-se identificar como maior benefício o controle, pois sem a controladoria a maioria das atividades tende a ser efetuadas sem controle adequado, gerando principalmente na área financeira e de produção, gastos desnecessários atingindo muitas vezes a situação financeira da empresa.

Com a necessidade mais controles a empresa repensa sua cultura atualizando-se para o mercado e disseminando a idéia de mudança em vários sentidos, principalmente voltado para minimizar custos.

Preços atrativos e em “pé” de igualdade com a concorrência;

Agilidade na geração de informações, facilitando a interpretação e trazendo confiabilidade e credibilidade nos relatórios disponibilizados;

Implantação de novas ferramentas de trabalho;

Alguns fatores sofrem maior impacto com a possibilidade de implantação do setor de controladoria, como:

A cultura da empresa é diretamente afetada, pois a direção tende a se interessar por informações transformadas em números, as quais são melhores visualizadas e com grande contribuição na tomada de decisões.

Não só a diretoria, mas todos os colaboradores da empresa tendem a sofrer o impacto da mudança na cultura, pois o perfil e as regras de trabalho são outros. Com os

controles a necessidade de justificar as despesas se torna obrigatória para liberação da mesma.

A conscientização dos gestores (gerencia) pela cobrança de resultados de suas equipes, pois os números e desempenhos são medidos e precisa ser justificado, caso insuficiente.

4 METODOLOGIA

A pesquisa será iniciada com embasamento teórico, ou seja, pesquisa bibliográfica e documental através de livros, revistas, artigos, teses e dissertações, relatando a importância, as atividades e responsabilidades da controladoria nas organizações. Posteriormente será analisada a situação atual da empresa em questão através de entrevistas com os colaboradores das áreas envolvidas. As informações serão analisadas para definição do modelo de controladoria a ser sugerido para empresa.

Nesta pesquisa será utilizado o método indutivo o qual segundo Lakatos (2007, p.110) caracteriza-se como:

"Método indutivo – cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares as leis e teorias (conexão ascendente)".

E também será utilizada a técnica de estudo de caso qualitativo, por ser o mais indicado para se trabalhar com um caso específico o qual se espera explicar certa situação, onde segundo Chizzotti (1998, p. 102)

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA DA METODOLOGIA PROPOSTA

A empresa pesquisada está localizada na cidade de São José dos Pinhais – no estado do Paraná – Brasil, em sede própria em área construída de 7000 m². Iniciou suas atividades em 1977 como uma prestadora de serviço em estamperia.

No decorrer desses 32 anos, a empresa tornou-se uma parceira na elaboração de projetos, na construção de protótipos e na fabricação de componentes estampados, dobrados, usinados, soldados, puncionados em corte a laser e erosão a fio, responsabilizando-se, inclusive, pelo tratamento superficial externo, montagem e embalagem destes componentes.

Entre seus clientes encontramos empresas pequenas, médias e grandes, nacionais e multinacionais, localizadas dentro e fora do Paraná, e também no exterior, que atuam nos segmentos de eletro-eletrônico, agrícola, automotivos entre outros.

Foi a primeira empresa do seu segmento a ser Certificada ISO 9001/2000 e graças aos esforços de todos e ao fato de seguir à risca o Sistema de Gestão de Qualidade tem levado a conquistar uma série de prêmios, fixando-a como uma das empresas líderes no segmento.

Em sua estrutura administrativa, a fábrica é dividida nas seguintes áreas: Gerência, Administração, Produção, Setor técnico, Controle de Qualidade, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho.

É uma empresa Ltda onde participam dois sócios, a administração é familiar principalmente nos setores de diretoria, gerente de Produção e Rh. Possui hoje um quadro funcional de aproximadamente 150 colaboradores, os quais são treinados e motivados a manter esta liderança de mercado.

A organização busca garantir que todos seus produtos e serviços atendam aos requisitos solicitados pela política de qualidade satisfazendo padrões e solicitações determinado pelo mercado e pelos clientes.

5.1 MISSÃO DA EMPRESA

“Colaborar com o crescimento industrial do país, elaborando produtos a partir de materiais ferrosos e não ferrosos, através dos processos de corte a laser, dobra, estamparia, usinagem, soldagem e pintura, sempre buscando satisfazer plenamente as necessidades e expectativas dos nossos clientes.”

5.2 VISÃO

“Ser reconhecida como a empresa de maior competência na prestação de serviços do ramo de corte e transformação de chapas, contando em seu quadro de funcionários, com profissionais capacitados e comprometidos com a qualidade e produtividade da empresa; e que a empresa seja exemplo para a comunidade no âmbito de desenvolvimento industrial, ambiental e social.”

5.3 VALORES

- Comprometimento
- Ética
- Excelência
- Modernização
- Respeito ao meio ambiente
- Valorização do colaborador

Comercial, Compras, Financeiro, Faturamento, Logística, Produção, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho. As atividades são desenvolvidas através de procedimentos determinados para cada área deliberando aos colaboradores envolvidos suas responsabilidades.

Comercial: Gerenciar as áreas de vendas e PCP, zelando por produtividades, prazos e qualidade. Executar o planejamento e monitorar as oscilações de programação de produção, o cumprimento das metas de vendas, crescimento da carteira de pedidos e novos mercados.

Vendas: Executar a atividade de vendas de produtos e serviços, cumprindo programa de contatos com clientes ativos e potenciais.

Empreender atividades de pós vendas atendendo a satisfação dos clientes. Desenvolver tarefas de suporte administrativo, relatando os resultados de vendas à diretoria.

Compras: comprar peças, matéria prima e agregados a produto final e serviços de tratamento superficial, mediante solicitação e requisição dos vários setores da empresa.

Faturamento: Exercer tarefas de apoio administrativo, emissão de notas fiscais, verificação das informações que irão compor a NF, baixar pedido já atendido e repassar a NF ao CPD.

Desenvolvimento da Qualidade: Coordenar o sistema de qualidade e manutenção das certificações obtidas e outras que venham a credenciar-se referente a normas internacionais de asseguração da qualidade.

Financeiro: Efetuar operações de pagamento e recebimentos de contas emitindo os documentos necessários para baixa no sistema. Apurar a posição diária do caixa elaborando fluxo, controlando as entradas e saídas.

Manter o controle das datas de pagamento e recebimento das duplicatas, mantendo o follow-up organizado.

Controlar movimentações bancária de contas correntes da empresa. Controlar a inadimplência e realizar a cobrança de títulos não quitados, prestando informações à diretoria e aos setores para devidas providências.

Expedição: Contar / pesar peças recebidas para expedição diretamente para o cliente. Enviar peças e processos para empresas terceirizadas ou fornecedores de tratamento. Embalar as peças para embarque, executar os apontamentos no PC Factory e identificar os lotes prontos para expedição.

Almoxarifado: Receber componentes matérias primas compradas que serão agregados ao produto final. Verificar, quantificar e identificar os materiais recebidos, levantar e repassar informações de estoque para chefia.

PCP: Realizar a programação da produção através de softwares aplicativos, zelando pela qualidade, produtividade e prazos.

Desenvolvimento de Produtos: Planejar, orientar, controlar e/ ou executar atividades de projeto e controle de processos de produção e produtos, garantindo qualidade e eficácia, revisar e melhorar o pré-orçamento, analisar a capacidade produtiva e recursos auxiliares (mão-de-obra, equipamentos, materiais, instrumentos, ajustar processos visando eliminação ou redução de perdas, planejar, orientar, controlar e/ ou executar atividades de projeto e controle de processos de produção e produtos, garantindo qualidade e eficácia;

Central de Logística Interna: Garantir cumprimento e controle das etapas previstas nos processos de fabricação, assim como registros de início e término de processos, organização e adequação do estoque de peças em produção, supervisionando todo o setor.

Recursos Humanos: Planejar e coordenar as atividades da área de Recursos Humanos, criando condições para que a empresa possa recrutar, desenvolver, treinar e

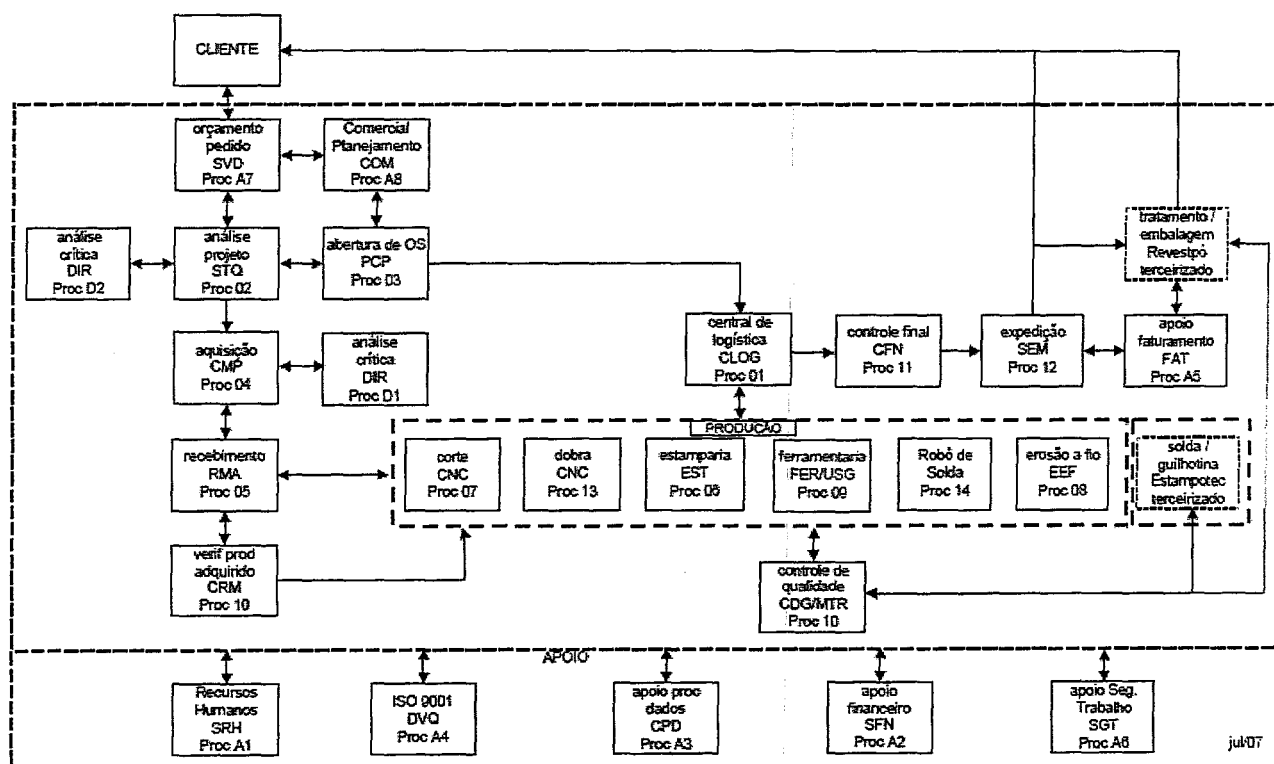
motivar os colaboradores e garantir um equilíbrio de interesses na relação empresa e funcionários.

Segurança do Trabalho: Acompanhar e orientar as atividades ligadas à segurança do trabalho, visando assegurar condições que eliminem ou reduzam ao mínimo os riscos de ocorrência de acidentes de trabalho, observando o cumprimento de toda a legislação pertinente.

Setores complementares: Solda, Dobra, corte, Estamparia, controle dimensional, ferramentaria, usinagem, eletroerosão a fio.

Abaixo se mostra todo o processo efetuado pela empresa, envolvendo todos os setores mencionados.

FIGURA 5 – INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA



Fonte: Empresa (2009)

A empresa possui um setor de contabilidade operacional, onde são efetuados os lançamentos em sistema integrado próprio para este fim. Também são efetuados neste setor o contas a pagar e a receber da empresa. Os demais registros principalmente de origem fiscal são executados por escritório de contabilidade terceirizado, aonde alguém do escritório vem até a empresa para executar esta tarefa, o sistema da empresa existe uma integração entre os controles de gestão e as informações repassadas para o escritório de contabilidade.

As informações contábeis não são utilizadas pelos gestores da empresa. Não possui indicadores econômicos financeiros para avaliar a situação e os índices de rentabilidade, endividamento, lucratividade e nem análise de capital de giro. O Balanço Patrimonial é apresentado mais geralmente com atraso de meses o que dificulta alguma análise. Apenas são feitas algumas planilhas em Excel para controle de caixa e controle de custos.

Diante do que foi apresentado nota-se que a contabilidade é considerada apenas uma exigência legal e que não é utilizada na tomada de decisões da diretoria, dificultando o acompanhamento e controle das atividades operacionais.

5.6 PRINCIPAIS PRODUTOS E CLIENTES

A empresa não possui um produto próprio, por este motivo é considerada como "prestadora de serviços", pois desenvolve os produtos conforme necessidade do cliente. Inicia com o desenho a partir de informações fornecidas pelo cliente, após fabrica-se um protótipo e na sequência se aprovado faz-se a negociação para a fabricação do produto em lote.

Os clientes são de vários segmentos como: Eletrônica, telecomunicações, automotivas, agrícola entre outros.

5.7 SISTEMA DE CONTROLE DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

A empresa não possui relatórios específicos sobre informações econômicas financeiras, mas possui alguns controles referentes a numero de clientes, principais fornecedores, concorrentes e produtividade.

A pesar de a empresa possuir estas informações, elas são apresentadas apenas quando solicitadas, não tem uma periodicidade mensal da execução desses relatórios, o que faz muitas vezes com que não sejam utilizadas nas decisões.

Essas informações são necessárias para tomada de decisões e deveriam ser levantadas e processadas mensalmente, assim como os relatórios contábeis que segundo a área financeira não são apresentados como:

- Relatório referente a gastos com marketing / propaganda
- Relatório sobre as previsões das receitas líquida o custo e a margem de contribuição dos produtos vendidos.
- Estatística de vendas de produtos a prazo e a vista
- Preço dos produtos, até porque não se trata de produtos padrão.
- Relatório de imobilizado: este possui um planilha em Excel em poder da diretoria.

Quanto aos relatórios administrativos a empresa possui relatórios gerados pela área de Recursos Humanos quanto a movimentação de colaboradores, folha de pagamento (vencimentos e descontos), controle de férias, absenteísmo, turnover e avaliação de desempenho dos colaboradores. O RH tem consciência que pode fornecer outros relatórios que seriam válidos na tomada de decisões como:

- Remuneração média por colaborador
- Retorno médio por colaborador
- Custo de benefícios por colaborador
- Retorno do Investimento de treinamento

Fica evidente que não há um padrão nos controles executados, dificultando a realização de planejamentos e projeções que serviriam de base para avaliar a situação da empresa e realizar a tomada de decisões de acordo com as exigências do mercado.

As informações administrativas financeiras e contábeis são de fundamental importância para um desenvolvimento adequado das atividades na organização. Para gerar estas informações há necessidade de relatórios (controles), que condensados seriam repassados a diretoria para suporte na tomada de decisões.

5.8 MONITORAMENTO DE INDICADORES

- Índice de Sucata
- Índice de Retrabalho
- Índice de Produtividade
- Índice de Devolução / Reclamação de Clientes
- Pesquisa de satisfação de Clientes
- Índice de Absenteísmo
- Índice de Turnover

5.9 RECURSOS TECNOLOGICOS

A empresa utiliza vários programas, mas não são interligados. A maioria dos setores utilizando um programa ERP, mas este programa não está funcionando corretamente devido a ajustes que ainda não foram realizados quanto a: padronização de códigos dos materiais (matéria-prima) utilizados em compras, almoxarifado e produção. Estes ajustes refletem no estoque, pois sem os ajustes não temos um número real de estoque, por terem vários códigos geralmente à quantidade de um produto está duplicada ou até triplicada no relatório.

O setor financeiro trabalha com o mesmo sistema, voltado para contas a pagar e a receber. Complementa algumas informações em planilhas do Excel.

O setor de planejamento e controle de produção possui vários programas que os auxiliam nas atividades do setor como: PCfectore, controle de produção entre outros....

A empresa possui um parque fabril bem completo com equipamentos (maquinas) na área de produção de alta tecnologia e computadores para todos os colaboradores. Não tem uma área específica de informática, o suporte é feito por empresa terceirizada e supervisionada por um dos gestores da área de produção. Devido à falta de um setor de TI na empresa, a área de tecnologia fica prejudicada, ocasionando paradas desnecessárias ou retrabalhos.

A empresa terceirizada e o gestor é que detém o controle dos registros eletrônicos e backups (diário, semanal e mensal) de toda rede informatizada.

6 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

Com o crescimento as atenções ficaram voltadas para área de desenvolvimento de produtos e comercialização dos mesmos, a estrutura da empresa permanece a mesma desde que fundada. Os controles foram crescendo, mas sem ser padronizados gerando informações desnecessárias e com pouca confiabilidade, devido serem efetuados manualmente com o agravante na demora da confecção dos mesmos.

Com base no levantamento e análise das informações sobre a empresa em questão, apresenta-se uma proposta de inclusão do setor de controladoria na estrutura e sugestão de melhoria nos controles internos e sistema de gestão.

A controladoria seria a base para reformular o sistema de informações gerenciais, integrando as atividades operacionais e gerando controles e relatórios contábeis a fim de dar suporte ao processo decisório.

Antes de iniciar a implantação da controladoria alguns fatores devem ser observadas como:

- Necessidade de controles internos ágeis, apoiados pela tecnologia da informação. Nesta fase vale revisar os relatórios já existentes e aproveitar os que serão úteis para controladoria com alterações se necessário.
- Manutenção e melhoria nos sistemas de controles internos que a empresa possui com acompanhamento e aproveitamento de dados.
- Avaliação de todo processo interno da empresa abrangendo todos os setores com o objetivo de assegurar sua eficiência.
- Avaliação da estrutura organizacional da empresa, a fim de identificar a necessidade de mudanças devido à inclusão da controladoria.
- Analisar o sistema de acompanhamento de produção, programação e formação de preços e propor se necessária melhoria para que produzam informações rápidas e confiáveis para suporte à controladoria nos relatórios.

Após esta análise definir alguns objetivos a serem alcançados com a implantação da controladoria, como por exemplo:

- Controles rígidos, confiáveis e ágeis;
- Cumprimento do prazo de entrega dos produtos;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Eficiência de Produtividade;
- Eliminação dos retrabalhos e redução de custos;
- Formação adequada de preços, seguindo critérios padrão para todos os clientes;
- Informação corretas referente a custos e resultados;

Ao alcançar os objetivos acima a empresa estará motivada a continuar o trabalho a fim de traçar outros objetivos e assim manter seu crescimento. A seguir descrevem-se algumas etapas a serem realizadas para implantação da controladoria.

6.1 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

A seguir apresenta-se a descrição das etapas sugeridas referente ao processo de implantação da controladoria

a) Para a implantação propõe-se redefinir o organograma da empresa incluindo a linha do gerente, a qual não participava da hierarquia anterior e o setor de controladoria o qual faria parte do novo cenário.

A empresa não possui o setor de controladoria e a contabilidade é feita parte na empresa e parte (fiscal) por escritório de contabilidade terceirizado. Neste caso seria necessário disponibilizar alguém que já esteja no quadro funcional da empresa com formação em ciências contábeis ou contratação externa e contratar mais uma pessoa na função de Controller a fim de executar as tarefas necessárias como:

- Fornecer a direção informações relacionadas a estatísticas de vendas, mercados e balanços futuros projetados entre outros.
- Traduzir dados estatísticos em gráficos de tendências projetadas e analisar balanços com tendências e perspectivas futuras.

- Analisar os históricos passados da empresa comparando com o presente a fim de se evitar que os erros se repitam.
 - Disponibilizar relatórios referentes às variações de preços, custos e insumos, promovendo reuniões para apurar as causas e solucioná-las o quanto antes.
- b) Promover reunião com a diretoria para definir e validar as atividades que serão desenvolvidas pela controladoria e quais setores estarão envolvidos nesta atividade.
 - c) Realizar treinamento com os gestores referente à controladoria.
 - d) Levantar dados referentes o tempo de processos de fabricação do produto, custo padrão e capacidade produtiva. Solicitar adaptação de lay-out onde for necessário para reduzir o tempo de deslocamento entre outras situações que interferem no custo ou na produtividade.
 - e) Analisar o setor de PCP verificando se a produção esta sendo realizada conforme o programado e se os prazos acordados com os clientes estão sendo cumpridos.
 - f) Analisar se a distribuição e controle dos insumos são satisfatórios e esta de acordo com a programação efetuada pelo PCP. Considerado que esta distribuição reflete diretamente no estoque e deve estar informatizada a fim de fornecer informações a controladoria dos centros de custos que utilizam este material.
 - g) Atualizar os cadastros de produtos, fornecedores e clientes dos setores de Compras, financeiro, comercial, almoxarifado entre outros, a fim de padronizar os códigos dos produtos e insumos utilizados na produção.
 - h) Desenvolver sistema de formação de preços padrão.
 - i) Definir um plano de contas padrão e atualizar o sistema da contabilidade com estas informações com o objetivo de informar detalhadamente o processo produtivo.
 - j) Será necessário um treinamento ministrado pelas áreas com suporte do RH, especificando as atividades e de qual setor as informações devem ser extraídas. Neste treinamento será utilizado o manual de procedimentos das atividades de todas as áreas para que seja esclarecida a responsabilidade dos setores envolvidos.
 - k) **Planejamento Estratégico:** Hoje a empresa não possui um planejamento definido e por escrito. Apenas a diretoria tem um esboço do planejamento. Aqui deverá ser definido o planejamento real e editado para conhecimento dos gestores.

l) **Orçamento Empresarial:** A empresa possui orçamento efetuado pela diretoria, mas não divulgado as áreas. Sendo o sistema orçamentário desenhado conforme a estrutura financeira da empresa, propõe-se a elaboração pela área financeira e controladoria de um orçamento direcionado ao negócio da empresa envolvendo os setores: Financeiro, Vendas, Produção, RH entre outros.

m) **Estoques:** os estoques na empresa são muito importantes para geração de receita quando bem controlados. No caso da empresa em questão, por se tratar de indústria o controle de estoque deve ser ainda maior, pois além de controlar os recursos (matéria-prima, mão-de-obra entre outros) também deve estar atento as etapas de produção e armazenamento dos produtos. Aqui se sugere primeiramente um levantamento através de inventário para definir qual é realmente seu estoque, visto que já comentamos dos ajustes necessários no sistema de padronização dos códigos e produtos e materiais utilizados na produção.

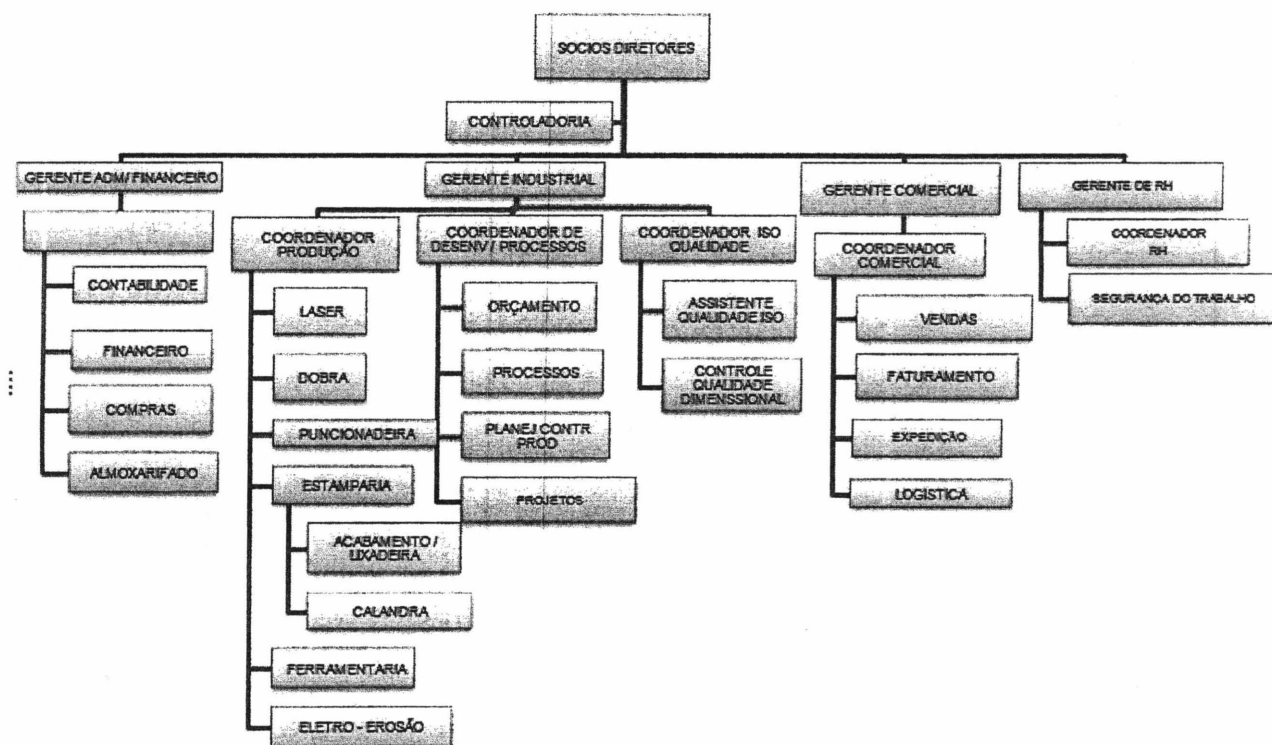
Após este inventário será possível emitir os seguintes relatórios para análise:

- Numero de produtos no estoque fisicamente;
- Identificação de produtos antigos ou inativos;
- Classificação dos estoques por classe, valor ou ordem de código;
- Realizar a contabilização se todas as quantidades e saldos de estoque estão adequadamente contabilizados nos registros contábeis
- Descarte dos produtos que não atendem as necessidades da empresa.

n) **Auditoria Interna:** é uma ferramenta indispensável nas empresas em geral. O crescimento e as exigências do mercado fazem com que a gestão da empresa utilize ferramentas que mantenham o andamento dos negócios de forma organizada e confiável, dando suporte na adequação e redução dos erros em informações, trazendo mais confiabilidade os controles internos, reduzindo custos e trazendo resultados. As auditorias seriam trimestrais nos setores, efetuados por colaboradores treinados para este fim. A medida que as informações se tornam mais confiáveis e os retrabalhos reduzirem, as auditorias podem se semestrais ou anuais dependendo do setor.

Abaixo se sugere um novo modelo de organograma com a inclusão da linha da gerencia, para melhor distribuir as atividades quando da inclusão da controladoria.

FIGURA 6 – ORGANOGRAMA PROPOSTO



Fonte: Autor (2009)

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Procurou-se neste trabalho demonstrar a importância da controladoria como suporte de gestão e informações nas organizações. Esta demonstração foi efetuada através de estudo de caso em empresa do ramo metal mecânico, situada em São Jose dos Pinhais – Paraná. Os dados foram apresentados a partir do capítulo 7 a fim de atender os objetivos do estudo.

Inicialmente buscaram-se informações através de referencial teórico sobre controladoria e controles. Após verificou-se a situação da empresa estudada identificando a ausência de recursos adequados de informações gerando falta de confiança e credibilidade das mesmas.

A empresa em questão é de médio porte e como mencionado no decorrer do trabalho ela não possui a figura do contador na empresa, a contabilidade é terceirizada, pois é uma pratica utilizada em muitas empresas, por motivos de redução de custos e até por se ter em mente que um contador trabalhando com varias empresa têm uma visão ampla da economia e seus reflexos no negocio.

O fato da empresa não ter um setor de contabilidade completo traz carências de relatórios completos e confiáveis sobre informações financeiras e econômicas, muitos dos relatórios da área financeira são alimentados manualmente, com possibilidades de geração de incompletas e ate mesmo incorreta, sem contar com a morosidade.

Ficou evidente a necessidade de padronização dos códigos referente aos produtos e materiais utilizados na produção e a revisão nos processos de produção e PCP.

Diante da situação apresentada, das exigências do mercado, da competitividade e das incertezas no cenário político e econômica propõe-se a empresa a se atualizar e investir em novas ferramentas de trabalho como, por exemplo, implantar o setor de controladoria, visando estreitar as lacunas deixadas pela falta de controle e informações duplicadas e com baixa confiabilidade, a fim de assegurar a obtenção do resultado planejado, apoiando os gestores da organização em suas ações e decisões envolvendo todo processo de gestão.

A proposta de implantação da controladoria seria apenas o início, pois ao estudar a empresa, evidencio-se a necessidade de estudar também uma proposta para inclusão da contabilidade completamente na a estrutura da empresa, com a figura do contador direcionado exclusivamente para o negocio.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B. de et al. **Controladoria. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, L. B. de et al. **Controladoria. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.
- BIO, Sergio R. **Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.
- CATELLI, Armando et al. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.
- CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRUZ, Tadeu. **Sistema de Informações Gerenciais: Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES, Josimar Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma Abordagem conceitual e organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset, **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, Mariana de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, MASAYUKI. **Introdução a Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S.. **Controladoria Estratégica.** Atlas. São Paulo: 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional – Conceitos. Estrutura. Aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: Teoria e pratica**: São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1993.